

## Интеграционный подход в управлении предприятиями пищевой промышленности в современных условиях

*В связи с кризисными явлениями в экономике проблема создания эффективного алгоритма управления предприятиями пищевой промышленности приобрела в последнее время большую актуальность. В настоящей работе предлагается рассмотреть интеграцию как способ повышения эффективности и конкурентоспособности отечественных предприятий. В ходе проведённого анализа хозяйственной деятельности конкретного предприятия пищевой промышленности, сделан вывод о том, что в современных условиях интеграционный подход позволяет получить конкурентные преимущества, занять лидирующие позиции на рынке.*

*Интеграция, соконкуренция, сотрудничество, партнёрские отношения, ассоциация.*



**Инна Витальевна  
ФОМИНА**

аспирант Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарева  
pell-mell-2006@mail.ru

В современных условиях хозяйствования перед отечественными предприятиями пищевой промышленности стоит непростая задача – внедрение эффективного алгоритма управления деятельностью как управленческой основы обеспечения устойчивости функционирования в кризисные периоды [4].

Новые экономические условия, в которых приходится развиваться сравнительно «молодому» российскому бизнесу, характеризуются высокой динамичностью внешней среды, повышением требований со стороны потребителей, усилением конкурентной борьбы. Революционные изменения в технологиях, организации и лидерстве сформировали новые требования к облику современного эффективного и, следовательно, конкурентоспособного предприятия: это динамичный,

активный участник экономической жизни страны и мира в целом, с учётом глобализации, обладающий гибкой внутренней структурой, обширными коммуникационными связями, свободно адаптирующийся к быстро меняющимся условиям внешней среды.

Адаптация российских предприятий пищевой промышленности к новым условиям предполагает прежде всего проведение изменений во внутренней среде организации. Необходимость в этом возникает в связи с тем, что существующая система управления выступает тормозом на пути выживания организации. Главными факторами успеха становятся процессы переосмысления деятельности компании, комплексного реформирования, совершенствования корпоративного управления организацией [4].

Для решения проблем управления организацией в условиях формирующихся рыночных отношений, за рубежом сформирован большой запас теоретических и практических знаний. Поскольку отечественные организации столкнулись с похожими проблемами, то очевидно, что совершенствование управления в них должно осуществляться на основе внедрения уже апробированных методов и приёмов.

Вместе с тем, в связи с особенностями российского менталитета, необходимости дальнейшего осмысления и развития национальной модели управления в организациях, а также с учётом последних тенденций внешней среды, не исключается возможность использования новых подходов, концепций, инструментов и технологий управления либо их трансформации в соответствии с условиями российской деловой среды.

В качестве альтернативы решения перечисленных выше проблем в статье предлагается рассмотреть интеграционный подход в управлении деятельностью организации. Концепция интеграции исходит из того, что в основе существования, развития и процветания любой организации лежит основополагающий принцип экономических отношений — это взаимодействие с другими социально-экономическими субъектами. Вследствие того что в современных рыночных условиях повышается ценность взаимодействия хозяйствующих субъектов, выбор предприятиями пищевой промышленности концепции интеграции в качестве ориентира в осуществляемой ими деятельности является наиболее оправданным.

Интеграция представляет собой более высокий уровень взаимодействия между субъектами, когда участники, вступая в экономические отношения, отчуждают часть своего суверенитета в интересах друг друга.

Вместе с тем формирование нового, глобализованного мира сопровождается

не только интеграционными процессами, но и создаёт условия для исключения, отбрасывания на периферию всех, кто не способен включиться в сети подобной взаимосвязи.

Яркий пример дезинтеграции — нынешний финансовый кризис. «Кризис — это катастрофа для слабого, но возможность для сильного, если изменения не происходят, то торжествует посредственность. Чтобы стать сильнее, научиться справляться с изменениями быстрее и лучше, чем конкуренты, нужна интеграция» [1].

Необходимо также отметить, что интеграция сегодня определяет основные положительные тенденции в экономике:

- интеграция внутренних подсистем в организации повышает эффективность её деятельности;
- интеграция персонала и клиентской базы способствует развитию клиентоориентированного подхода;
- экономическая интеграция обеспечивает долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий;
- интеграция в деловые сообщества создаёт крепкие партнерские отношения с другими независимыми экономическими субъектами.

Объективность данной точки зрения предлагается обосновать и доказать практически посредством анализа хозяйственной деятельности одного из ключевых игроков на рынке рыбы и морепродуктов — ОАО «ГК «Русское море».

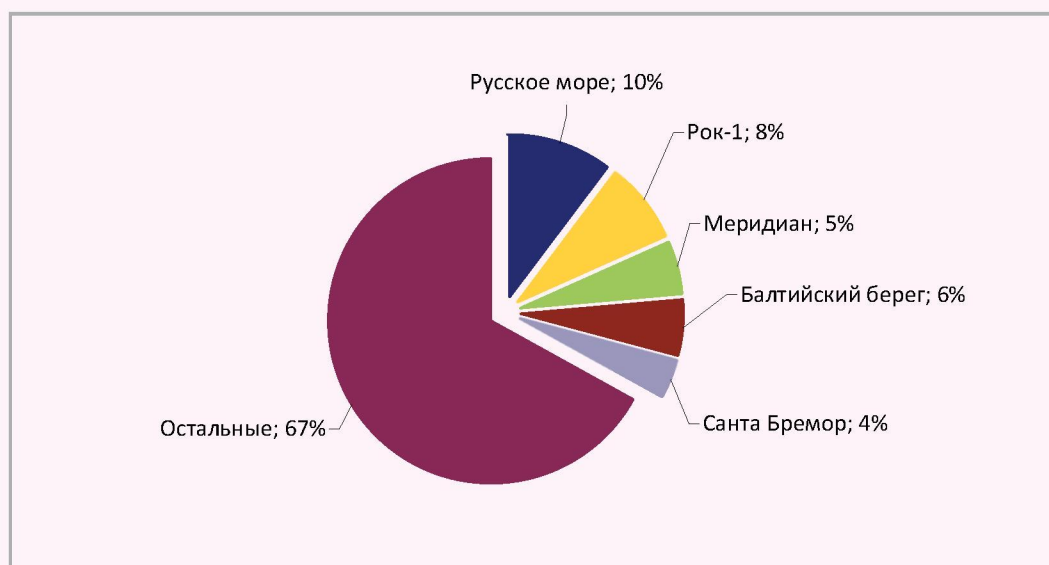
Выбор данной компании в качестве площадки для исследования сделан не случайно.

1. Группа компаний «Русское море» — одна из ведущих компаний на российском рынке продуктов питания, специализирующихся на производстве и поставке готовой рыбной продукции, охлаждённой и свежемороженой рыбы и морепродуктов [6].

Рисунок 1. Структура дистрибуции на российском рынке рыбной продукции



Рисунок 2. Доли компаний в структуре российского рыбного рынка в стоимостном выражении



По данным маркетингового исследования рынка рыбы и рыбной продукции за 2009 год, опубликованного Global Reach Consulting, на долю ЗАО «Русская рыбная компания» и ЗАО «Русское море», компаний, входящих в Группу, приходится 12 и 10,4% рынка соответственно (рис. 1 и 2).

Помимо ОАО «ГК «Русское море» устойчивые лидирующие позиции на

российском рынке рыбы и морепродуктов по данным 2009 г. занимают компании: «Рок-1», «Балтийский Берег», «Меридиан», «Санта Бремор», «Атлант Пасифик» и DEFA Group.

Это наиболее крупные и узнаваемые бренды, заработавшие хорошую устойчивую репутацию среди потребителей (таблица 1).

Таблица 1. Распределение объёма рынка рыбы и рыбной продукции по компаниям-переработчикам в 2009 г., млн. руб.

Наименование организации	Млн. руб.
Русское море	5230
Рок-1	3969
Меридиан	2640
Балтийский берег	2800
Санта Бремор (экспорт Белоруссии в Россию)	1954
Остальные	33851
Объём рынка переработанной продукции в стоимостном выражении	50444

Таблица 2. Объём выручки (доходов) от переработки рыбы и морепродуктов, тыс. руб.

Наименование организации	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
ЗАО «Русское море»	2338154	3972895	5222117	4183589	4344196
ОАО «РОК-1»	3357050	3671026	3966284	3860364	4508458
ОАО ПКП «Меридиан»	647386	1043021	1967404	2163727	-

За последние пять лет Группа компаний обеспечила присутствие практически во всех крупных сегментах как на рынке охлаждённой и свежемороженой рыбы и морепродуктов, так и на рынке готовых брендированных продуктов (красная рыба, красная икра, икра прочих рыб, пресервы из сельди, морепродукты, пресервы из кильки, морская капуста и т.п.).

Объём выручки (доходов) от переработки рыбы и морепродуктов (тыс. руб.) в сравнении по компаниям-лидерам (на основании данных ежеквартальных отчётов эмитентов эмиссионных ценных бумаг) показан в *таблице 2*.

Рост доходов компании с 2006 по 2008 г. связан с увеличением объёмов реализации продукции и ростом отпускных цен на продукцию, что стало возможным благодаря правильному позиционированию продукции на рынке.

В указанный период формировалась и видоизменялась структура ассортимента производимой и реализуемой продукции. Происходил переход от выпуска и продаж товаров с низкой долей добавленной стоимости и слабой брендовой составляющей

к выпуску и продажам товаров с высокой добавленной стоимостью с одновременным построением как в целом бренда «Русское море», так и отдельных торговых марок в рамках бренда (например, пресервы из сельди филе «Исландка»).

В свою очередь, значительное снижение объёма выручки за 2009 г. по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. (на 19,9%) связано с изменениями в экономической ситуации в стране (снижение покупательной способности населения, сокращение торгового оборота в сетях). В 2010 г. экономическая ситуация в стране стабилизировалась, что повлекло за собой увеличение объёма выручки по сравнению с 2009 г. на 3,8%.

2. ГК «Русское море» – это сбалансированная вертикально-интегрированная компания, работающая по трём основным направлениям (*рис. 3*): производство готовой рыбной продукции (компания «Русское море»), поставка охлаждённой и свежемороженой рыбы и морепродуктов («Русская рыбная компания») и аквакультура («Русское море – Аквакультура»).

Рисунок 3. Организационная структура ОАО «ГК «Русское море»



3. Группа компаний имеет 30 офисов и филиалов на территории Российской Федерации. Продукция ОАО «ГК «Русское море» поставляется в более чем 85% регионов России [6].

4. Группа компаний активно сотрудничает с крупнейшими иностранными и российскими поставщиками рыбы и морепродуктов. На сегодняшний день доля импорта в портфеле компании составляет порядка 60% и около 40% – отечественная рыбопродукция [5].

Следует заметить, что высоких конкурентных преимуществ реализуемой продукции и ключевых позиций на рынке рыбы и морепродуктов организация достигла посредством эффективного управления, основанного на интеграционном подходе к ведению бизнеса.

Интеграция охватывает не только внутренние бизнес-процессы компании, но и направлена на отношения, складывающиеся во внешней деловой среде.

Так, холдинговая структура организации позволила получить следующие конкурентные преимущества:

- эффект масштаба (наиболее выгодные цены и условия платежа у основных поставщиков сырья);
- вертикально-интегрированная бизнес-модель (бесперебойные поставки сырья для производства готовой продукции, с одновременными поставками готовой и охлаждённой и замороженной продукции, тем самым компания защищена от колебаний спроса между данными категориями товаров);
- широкая филиальная сеть (30 офисов и филиалов на территории Российской Федерации);
- диверсифицированный портфель продукции (наличие ассортимента практически во всех крупных сегментах рынка);
- современное производство и высокие стандарты качества продукции (в 2008 г. была осуществлена модернизация завода

и расширены производственные площади, что позволило увеличить производительность и оптимизировать издержки);

- эффективные технологии производства.

Во внешней бизнес-среде компания строит свою деятельность посредством консолидации партнёрских отношений, что приводит к обоюдной выгоде, способствует формированию и реализации таких программ и стратегий, которые ведут к коммерческому успеху всех участников рынка.

Группа компаний длительное время сотрудничает с крупнейшими иностранными поставщиками рыбы и морепродуктов: Shetland Catch, Marine Harvest, Norway Pelagic, Atlantic Pelagic. Для некоторых поставщиков, таких как Shetland Catch, Marine Harvest, Группа была и остаётся единственным импортёром их продукции в Россию.

Отношения с клиентами ориентированы на развитие длительного сотрудничества и укрепление связей. Продукция ГК представлена в таких крупнейших российских розничных сетях, как: Магнит, АШАН, Копейка, Лента, Метро, X5 Retail Group.

Интеграционный подход, ориентированный на сотрудничество, компания использует не только при построении своей внутренней структуры, в ходе взаимодействия с поставщиками и клиентами, но и основными конкурентами.

Будучи одним из крупнейших участников рынка, обладая сильным брендом и налаженными связями с иностранными партнерами, ОАО «ГК «Русское море» предпринимает активные действия в сфере сотрудничества с другими компаниями отрасли. ГК является активным членом Ассоциации производственных и торговых предприятий рыбного рынка, в рамках которой ведущие игроки отрасли работают

в тесном контакте с государственными структурами по выработке и установлению цивилизованных правил регулирования и функционирования отрасли.

На долю членов Ассоциации приходится около 80% импортируемой в Россию рыбной продукции. Участники Ассоциации обеспечивают дистрибуцию на внутреннем рынке около 90% рыб пелагических пород, а также 80% лососевых. Развитые торговые сети компаний, входящих в Ассоциацию, позволяют реализовывать продукцию во всех регионах Российской Федерации.

Ассоциация производственных и торговых предприятий рыбного рынка является открытой некоммерческой организацией и объединяет компании, занимающие ключевые позиции в области импорта, переработки и реализации рыбы и морепродуктов. Подобное интеграционное образование позволяет получить существенные конкурентные преимущества на рынке всем входящим в неё организациям.

Так, например, данное интеграционное сообщество предоставляет её членам возможность работать в тесном контакте с государственными структурами по выработке и установлению правил регулирования и функционирования отрасли. Ассоциация принимает активное участие в законодательной деятельности, направленной на совершенствование нормативной базы, регламентирующей вопросы таможенного и ветеринарного контроля и оформления рыбной продукции.

Партнёрство с Торгово-промышленной палатой позволяет уделять особое внимание построению конструктивного диалога бизнеса и власти для повышения эффективности государственного контроля и управления рыбной отраслью, а также создания равных конкурентных условий в данном сегменте рынка.

В рамках развития аквакультуры осуществляются мероприятия по внедрению прогрессивных технологий выращивания рыб с целью обеспечения потребностей национального рынка в качественной продукции, увеличения объёмов внутреннего производства.

Дополнительно Ассоциация оказывает содействие своим участникам в поиске потенциальных партнёров и рынков сбыта, предоставляет консультативную помощь. Способствуя распространению профессиональных знаний и накопленного опыта, Ассоциация организует и проводит различные мероприятия, посвящённые рыбной тематике.

На международном уровне Ассоциация развивает отношения с компаниями, являющимися мировыми лидерами по вылову, переработке, выращиванию рыбы и морепродуктов.

Миссия Ассоциации: Ассоциация производственных и торговых предприятий рыбного рынка создана крупнейшими российскими компаниями для консолидации их предпринимательской деятельности, для содействия эффективности государственного контроля в рыбной отрасли, повышения её инвестиционной привлекательности, защиты законных прав и интересов её участников.

Развитие отечественного рыбного рынка — дело его непосредственных участников, но оно малоэффективно, если исходить только из частных представлений той или иной компании. Поэтому Ассоциация ставит перед собой задачу объединить усилия производственных и торговых предприятий, заинтересованных в развитии отрасли, становлении цивилизованных рыночных отношений.

Целями деятельности Ассоциации являются:

- формирование и реализации целевых программ Ассоциации, направленных на развитие рыбного рынка;

- организация взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления;

- представительство и защита общих интересов членов Ассоциации в органах законодательной, исполнительной и судебной власти, в отношениях с некоммерческими и коммерческими организациями;

- повышение инвестиционной привлекательности отрасли в целом;

- представительская деятельность на российском и зарубежных рынках;

- поддержка и проведение мероприятий культурной и иной общественно полезной тематики, связанных с благотворительностью, для демонстрации социальной ответственности отраслевого сообщества;

- аккумулярование на добровольной основе средств для реализации проектов, связанных с целями и задачами Ассоциации.

Создание Ассоциации обусловлено объективной необходимостью преодоления факторов, сдерживающих развитие рыбной отрасли, на основе координированных и сконцентрированных усилий активных участников рыбного рынка.

Приоритетная задача Ассоциации — максимальное содействие формированию цивилизованных отношений и равных конкурентных условий на внутреннем рыбном рынке. Реализация этой задачи составляет надёжную основу продовольственной безопасности страны, способствует эффективности государственного контроля в области качества продукции, динамичному развитию и повышению инвестиционной привлекательности отрасли.

Ассоциация осуществляет основные направления деятельности:

- разрабатывает экономические и социальные программы и содействует их реализации;

- представляет и защищает общие интересы членов Ассоциации в органах законодательной, исполнительной и судебной власти, в отношениях с некоммерческими и коммерческими организациями;
- оказывает членам Ассоциации консультативную помощь;
- организует различные формы обмена информацией между членами Ассоциации;
- развивает отношения с зарубежными организациями, принимает активное

участие в международных тематических выставках и конференциях, расширяя сотрудничество российских и зарубежных предприятий [2].

Таким образом, в ходе анализа хозяйственной деятельности ОАО «ГК «Русское море» можно констатировать, что использование концепции интеграции в качестве основы управления организацией позволяет повысить эффективность её деятельности, укрепить позиции на рынке, усилить конкурентоспособность продукции.

### Литература

1. Адизес, И.К. Интеграция: выжить и стать сильнее в кризисные времена / И.К. Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 128 с.
2. Ассоциация производственных и торговых предприятий рыбного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fish-alliance.ru/ru/front\\_end/pages/23](http://www.fish-alliance.ru/ru/front_end/pages/23)
3. Маркетинговое исследование рынка рыбы и рыбной продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.grconsulting.ru](http://www.grconsulting.ru)
4. Сибирская, Е.В. Содержание и особенности интегрированной системы экономических процессов / Е.В. Сибирская, Е.А. Ефанова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №33.
5. Сычева, Н. Российская рыба может стать лучшей [Электронный ресурс] / Н. Сычева. – Режим доступа: <http://www.fishnews.ru/interviews/189> (дата обращения 27.03.2011).
6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russiansea.ru/>